

Я. Ю. Орленко,

д.держ.упр.,

професор кафедри зовнішньоекономічної діяльності та логістики

ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»,

м. Київ

УПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Виокремлено певні загальні етапи, що є основними у розвитку будь-якої організації: інноваційний, операційний етапи та етап післяпродажного обслуговування. З метою оцінки стратегічного позиціонування в рамках операційного менеджменту розглянуто основні стратегічні напрямки розвитку підприємства.

Ключові слова: операційний менеджмент, ринкова економіка, стратегічне позиціонування

На сучасному етапі серед актуальних напрямків наукових досліджень набувають усе більшого значення проблеми вдосконалення систем управління на макро- та мікрорівнях. У зв'язку з цим перед наукою постає завдання формування теоретико-методологічних підходів ефективного управління діяльністю підприємств, а також практичних рекомендацій щодо його забезпечення. Більше того, на сучасному етапі постає необхідність узгодження дій між різними суб'єктами господарювання, які входять в один технологічний цикл: постачальниками, підрядниками, оптовими продавцями, роздрібними продавцями і споживачами, що приведе до необхідності управління не тільки своєю організацією, але й потреби брати участь в управлінні єдиним ланцюжком цінностей.

Назріла необхідність системної розробки та обґрунтування механізмів операційного менеджменту для того, щоб стала можливою практична реалізація мети підвищення економічної ефективності діяльності, конкурентоспроможності за допомогою збільшення задоволеності клієнтів. Як показує досвід розвинених країн, підвищення конкурентоспроможності підприємств лежить у галузі операційного менеджменту, який являє собою нову концепцію управління підприємства на сучасному етапі розвитку

економіки.

Найвні фундаментальні роботи в галузі науки управління в нашій країні й зарубіжні розвідки в сучасних умовах потребують нових підходів до формування концептуальних послань до зміни системи управління підприємства. В умовах глобалізації, посилення конкуренції і необхідності відкриття українських ринків для товарів (робіт, послуг) іноземного виробництва, багаторазово зростає значення ефективності системи управління підприємства і ланцюжком цінностей для сучасного споживача.

Питанням впровадження операційного менеджменту на підприємствах присвячено праці С. Бай, В. Іванова, Н. Микитенко [1], В. Василенко, Т. Ткаченко [2], В. Дорофієнко, В. Колосюк [3], О. Курочкіна [4], І. Гевко [5], О. Трут [6] та ін. Однак потребують більш детального дослідження такі питання, як шляхи упровадження системи операційного менеджменту на підприємствах в умовах ринкової економіки

Метою статті є визначення шляхів упровадження системи операційного менеджменту на підприємствах в умовах ринкової економіки.

Кожна організація має унікальний набір операцій зі створення цінностей для споживачів і досягнення фінансових цілей. Тим не менше, наявна можливість виокремити певні загальні етапи, що є основними в розвитку будь-якої організації: інноваційний, операційний етапи та етап післяпродажного обслуговування.

Інноваційний етап полягає у вивченні компанією виниклих або прихованих потреб клієнтів з подальшою розробкою таких продуктів і послуг, які задовольнили б ці потреби [7]. Відповідно до ст. 2 Закону України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16.01.2003 р. № 433-IV пріоритетними напрямками інноваційної діяльності в Україні є науково, економічно і соціально обґрунтовані та законодавчо визначені напрями інноваційної діяльності, спрямовані на забезпечення потреб суспільства у високотехнологічній, конкурентоспроможній, екологічно чистій продукції, високоякісних послугах та збільшення експортного потенціалу

держави [9]. Вони складаються зі стратегічних та середньострокових пріоритетних напрямів інноваційної діяльності:

– стратегічні пріоритетні напрями інноваційної діяльності розраховані на тривалу перспективу (не менше 10 років) і є найважливішими напрямками інноваційної діяльності щодо забезпечення соціально-економічного зростання держави і поліпшення ефективності господарювання суб'єктів підприємницької діяльності. Вони розроблені на основі науково-прогнозного аналізу світових тенденцій соціально-економічного та науково-технологічного розвитку з урахуванням можливостей вітчизняного інноваційного потенціалу;

– середньострокові пріоритетні напрями інноваційної діяльності розраховані на реалізацію протягом найближчих 3-5 років напрямів інноваційного оновлення промислового, сільськогосподарського виробництва та сфери послуг щодо освоєння випуску нових наукоємних товарів і послуг з високою конкурентоспроможністю на внутрішньому та (або) зовнішньому ринках.

Операційний етап, другий основний бізнес-процес у загальній моделі ланцюжка розвитку підприємства, – це виробництво (надання) і постачання товарів та послуг замовнику. Традиційно цей етап розглядався як центр системи показників діяльності організації в концепції доданої вартості. Зазначено, що інноваційний процес здійснюється шляхом переходу від одного якісного стану до іншого – від фундаментальних досліджень до виробництва нової продукції, що характеризується лінією життєвого циклу (ЖЦ) інновацій і масштабом їх розповсюдження [8].

Такі вчені, як С. Бай, В. Василенко, В. Дорофієнко, В. Іванова, В. Колосюк, О. Курочкін Н. Микитенко, Т. Ткаченко [1-4] наголошують на тому, що ефективний операційний етап і мінімізація витрат виробництва та постачання товарів і послуг залишаються важливими цілями будь-якої компанії.

Третій етап – обслуговування клієнта після продажу і постачання товару або надання послуги. Деякі організації розробили чітку стратегію з надання

такого роду послуг. Фактично інноваційний етап – один з найважливіших внутрішніх процесів. Для великої кількості наукоємних компаній ефективні та своєчасні інновації набагато важливіше, ніж добре організований повсякденний операційний етап, який в даний час, традиційно вважається центральним у внутрішньому ланцюжку цінностей. Відносна перевага за значущістю інновацій над операціями особливо помітна в компаніях з довгим циклом розробки і розвитку.

Інноваційний етап можна уявити як довгий ланцюжок розвитку, у якому компанія спочатку визначає і вивчає нові ринки, нових споживачів та їх справжні й приховані потреби. Потім починається розробка і розвиток нових товарів і послуг, які дозволять завоювати ринок і клієнтів та задовольнити їхні потреби. Операційний же етап, навпаки, являє собою короткий ланцюжок розвитку, коли компанії поставляють наявний продукт або послугу існуючому клієнту.

Інноваційний етап складається з двох компонентів. Перший – це визначення розміру ринку, типу споживчих переваг, а також попередніх цін на нові товари і послуги. Оскільки компанія організовує свої внутрішні бізнес-процеси відповідно до конкретних потреб клієнтів, отримання адекватної і точної інформації про розміри ринку та переваги споживачів стає життєво важливим завданням. Крім цього першочергового значення набуває аналіз перспектив та нових ринків для нових товарів і послуг, які компанія готова постачати.

Операційний етап являє собою найкоротший за часом етап у ланцюжку розвитку. Починається він з отримання замовлення від клієнта на товари та послуги і закінчується їх доставкою споживачеві. Головне в цьому процесі – ефективна, безперебійна і своєчасна доставка наявних товарів і послуг клієнту. Тенденція операційного процесу до повторення типу операцій робить можливим застосування наукових методик управління для контролю та вдосконалення етапів отримання замовлення, його обробки, виробництва і доставки товару або послуги споживачеві.

Традиційно операційні процеси контролювалися фінансовими показниками: нормативними витратами, бюджетом та аналізом відхилень [6]. Проте, з часом, надмірний акцент на таких вузькоспеціалізованих фінансових параметрах, як ефективність використання робочої сили та устаткування, відхилення закупівельних цін, привів, з одного боку, до того, що постійне завантаження машин і робочої сили створювало запас готової продукції, який ніяк не відповідав замовленнями клієнтів, а з іншого – до нескінченної зміни постачальників комплектуючих у пошуках нижчих закупівельних цін. При цьому ігнорувалися такі фактори, як витрати виконання великих обсягів замовлень, погана якість, невизначені терміни доставки, роз'єднаність процесів оформлення замовлення, отримання і виставлення рахунків та оплати. Тут ми знову маємо порівняльний аналіз концепцій доданої вартості та ланцюжка розвитку.

Аналіз концентрується на внутрішніх процесах організації, не пов'язуючи їх із потребами ринку і, більше того, з потребами конкретного споживача. Ринок у сучасному світі настільки перенасичений товарами, що стандартизований підхід до «середньостатистичного» споживача не забезпечує конкурентної переваги компанії ні в короткостроковій, ні, тим більше, в довгостроковій перспективі. Компанії тільки прямим зверненням до конкретного споживача можуть ефективно використовувати наявні ресурси, не нарощуючи запаси готової продукції, пропозиція якої може бути не забезпечена попитом завтра, а можливо, вже і сьогодні.

Проблема ефективного використання наявних обмежених ресурсів все гостріше постає перед виробниками та світовим співтовариством. Концепція операційного менеджменту дозволяє управляти новими ділянками утворення доданої вартості, на відміну від загальноновизнаних ділянок управлінського обліку. В управлінському обліку розглядають лише ті операції, які перебувають у сфері безпосереднього впливу, в той час як ланцюжки розвитку виходять за межі безпосереднього впливу конкретної фірми [5-6].

Тому тут можна виокремити чотири стратегічні напрямки збільшення

прибутку:

- зв'язок з постачальниками підприємства;
- зв'язок зі споживачами продукту (робіт, послуг) підприємства;
- технологічні зв'язки всередині ланцюжка цінностей одного структурного підрозділу підприємства;
- зв'язок між ланцюжками цінностей окремих підрозділів усередині підприємства.

Система ланцюжків розвитку виявляє те, як продукція підприємства вписується в систему потреб споживача. Наприклад, у межах цієї системи зрозуміло, який відсоток витрат розглянутої фірми входить до загальних витрат споживача на придбання продукту, як максимально можливо задовольнити його потреби.

Очевидно, що для формування ланцюжка розвитку є три важливих етапи операційного менеджменту, властивих будь-якому бізнесу:

- вирішення проблем (від розробки концепції та робочого проектування до випуску готового виробу);
- управління інформаційними потоками (від отримання замовлення до складання детального графіка проекту і постачання товару);
- фізичне перетворення (від отримання засобів виробництва до того, як в руках у споживача опиниться готовий продукт).

Усі операції, які складають ланцюжок розвитку, завжди можна поділити на три категорії:

- операції, що створюють цінність, як, наприклад, зварювання велосипедної рами з труб або переліт пасажира;
- операції, що не створюють цінність, але неминучі внаслідок ряду причин, наприклад, технологічних, таких, як перевірка якості зварних швів або додаткові рейси літаків до пересадочного центру;
- операції, що не створюють цінність для споживача, які можна негайно вилучити з виробничого процесу.

Таким чином, операційний менеджмент та управління ланцюжками

розвитку повинні йти далі, виходити за межі фірми, яка в усьому світі служить стандартною бюджетною одиницею, і дивитися на ситуацію в цілому, на повний комплекс дій, у результаті яких створюється продукт: від концепції через робоче проектування до готового виробу; від заявки через оформлення замовлення і складання графіка робіт до поставки; від сировини, видобутої далеко від підприємства, до товару, який тримає в руках споживач.

Управління ланцюжками розвитку потребує нового типу мислення про відносини між фірмами, вироблення декількох простих принципів регулювання поведінки один щодо одного, прозорості всіх етапів формування цінностей з тим, щоб кожен міг перевірити, як решта дотримуються обопільно встановлених принципів.

Концепція управління ланцюжком розвитку має певний алгоритм її побудови, управління нею передбачає три кроки:

1. Виявлення ланцюжка розвитку в галузі із зазначенням витрат, доходів та активів для видів господарської діяльності.

2. Встановлення витратоутворюючих факторів, які регулюють кожен вид господарської діяльності.

3. Створення стійкої конкурентної переваги або за допомогою кращого, ніж у конкурентів, управління факторами витрат, або шляхом реконфігурації ланцюжка розвитку.

Конкурентну перевагу не можна ґрунтовно дослідити на рівні галузі в цілому. Ланцюжок розвитку поділяє кожен галузь на окремі стратегічні види господарської діяльності. Отже, вихідна точка для аналізу витрат – це визначення ланцюжка розвитку даної галузі та встановлення витрат і величини активів для кожного виду господарської діяльності.

Для оцінки стратегічного позиціонування в рамках операційного менеджменту важливим є усвідомлення стратегічної спрямованості підприємства. Доцільно розглянути три стратегічних напрямки:

1. Стратегічний напрямок, який ставить за мету розширення частки ринку збуту навіть за рахунок часткового зниження прибутку і грошових потоків

(нарощувати). Цей напрямок передбачає широкомасштабні інвестиційні програми, і тому зароблених фірмою грошей часто не вистачатиме на фінансування інвестицій. Та бізнес-одиниця компанії, яка дотримується даного стратегічного напрямку, є чистим споживачем грошових коштів.

2. Стратегічний напрямок, пов'язаний з утриманням завойованої частки ринку і, відповідно, позицій підприємства щодо конкурентів (підтримувати). Відтік грошей для підприємств, які вибирають таку стратегію, швидше за все, дорівнюватиме грошовому притоку. Цей стратегічний напрямок зазвичай реалізують підприємства на мінливому ринку, наприклад, комп'ютерні виробники.

3. Стратегічний напрямок, який має метою отримання максимальних короткострокових прибутків і грошових доходів навіть за рахунок зниження частки на ринку (використовувати досягнення). Цей стратегічний напрямок зазвичай вибирають підприємства з великою часткою ринку в повільно зростаючих галузях.

Вибір стратегічного напрямку зумовлює ставлення підприємства до питань планування витрат. Слід підкреслити, що питання стратегічного напрямку (розширювати, підтримувати і використовувати досягнення) не можна розглядати окремо від питань стратегічного позиціонування для досягнення конкурентних переваг. Справа в тому, що зробивши вибір щодо лідерства за витратами, підприємство навряд чи зможе розраховувати практично реалізувати для себе стратегію нарощування, оскільки для останньої безперервне поповнення та оновлення номенклатури товарної продукції є найбільш важливим моментом.

З метою впровадження системи операційного менеджменту на підприємствах в умовах ринкової економіки виокремлено певні загальні етапи, що є основними у розвитку будь-якої організації: інноваційний, операційний етапи та етап післяпродажного обслуговування. Визначено, що проблема ефективного використання наявних обмежених ресурсів все гостріше постає перед виробниками та світовим співтовариством. Концепція операційного

менеджменту дозволяє управляти новими ділянками утворення доданої вартості, на відміну від загальноновизнаних ділянок управлінського обліку. Визначено чотири стратегічні галузі збільшення прибутку підприємства та три стратегічних напрямки з метою оцінки стратегічного позиціонування в рамках операційного менеджменту.

Список використаних джерел:

1. *Бай С. Ф.* Операційний менеджмент : навч. посіб. / С. Ф. Бай, В. І. Іванова, Н. В. Микитенко – К. : Київ, 2004. – 18 с.
2. *Василенко В. О.* Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 532 с.
3. *Дорофієнко В. В.* Операційний менеджмент : підруч. / В. В. Дорофієнко, В. В. Колосюк. – Донецьк : ВІК, 2006. – 418 с.
4. *Курочкин А. С.* Операционный менеджмент : учеб. пособие / А. С. Курочкин. – К. : МАУП, 2000. – 144 с.
5. *Гевко І. Б.* Операційний менеджмент : навч. посіб. / І. Б. Гевко. – К. : Кондор, 2005. – 228 с.
6. *Трут О. О.* Операційний менеджмент : підруч. / О. О. Трут. – К. : Академвидав, 2013. – 348 с.
7. *Князь С. В.* Бизнес-планирование инновационных проектов: сущность технологий, преимущества и недостатки / С. В. Князь, Н. Г. Георгиади, Я. С. Богив // Менеджмент інновації. – 2012. – № 2. – С. 199–207.
8. Реалізація інноваційного процесу на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/16850303/ekonomika/realizatsiya_innovatsiynogo_protsestu_pidpriyemstvi
9. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» . від 16.01.2003. р. № 433-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

Orlenko J. Y. Implementation of operational management in enterprises in a market economy.

Highlighted certain general steps that are essential in the development of any organization: innovation, operational stage and after-sales service. In order to evaluate strategic positioning within the operational management considers the main strategic directions of development of the enterprise.

Key words: operations management, market economy, strategic positioning.

Орленко Я. Ю. Внедрение системы операционного менеджмента на предприятиях в условиях рыночной экономики.

Выделены определённые общие этапы, которые являются основными в развитии любой организации: инновационный, операционный и этап послепродажного обслуживания. С целью оценки стратегического позиционирования в рамках операционного менеджмента рассмотрены основные стратегические направления развития предприятия.

Ключевые слова: операционный менеджмент, рыночная экономика, стратегическое позиционирование.